

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова  
подпись  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
«Коммуникативный компонент при подготовке к переговорам»

37.04.01 Психология  
37.04.01.03 «Конфликт-менеджмент»

Научный руководитель	_____	канд. психол. наук, доцент	Т.И. Юстус
	подпись, дата		
Выпускник	_____		М.С. Горбачев
	подпись, дата		
Рецензент	_____	канд.пед.наук	А.В. Дорохова
	подпись, дата		

Красноярск 2017

## Содержание

Введение .....	3
1. Переговорный процесс в разрешении конфликтов .....	7
1.1 Общее представление о конфликте.....	7
1.2 Посредническая деятельность в конфликте.....	23
1.3 Коммуникативная компетентность в практике переговоров .....	29
2. Практическая часть.....	38
2.1 Описание процедуры исследования .....	38
2.2. Ход исследования .....	42
2.3 Анализ полученных результатов.....	48
Заключение .....	54
Список использованных источников .....	57
Приложение А. Бланк методики «Ускоренная подготовка» .....	60
Приложение Б. Анкета участника.....	61
Приложение В. Экспресс-упражнения по коммуникации перед началом переговоров.....	62
Приложение Г. Инструкция к методике «Коттедж» .....	64

## Введение

*Актуальность исследования:* В настоящее время в динамично меняющемся мире важное значение приобретает переговорная культура в разных сферах и областях деятельности человека. Становится значимым и необходимым осуществление систематического философско-методологического анализа переговорной культуры, её места и роли в жизни социума, специфики переговоров как особого вида социокультурной деятельности.

Любые переговоры — это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация. Коммуникативные навыки участников переговоров во многом определяют их успех в целом.

Наличие коммуникативных навыков ведения переговоров — это один из важнейших компонентов сформированной профессионально-коммуникативной компетентности, что дает им возможность составить конкуренцию на рынке труда и профессионально выполнять свои обязанности.

Важную роль в исследовании современного состояния исследуемой проблемы занимают диссертационные работы, защищенные за последние годы. Только за прошедшие 10 лет в России было написано 16 диссертационных исследований, предметом исследования которых выступает такая категория, как переговорный процесс. Анализ литературных источников показал, что существуют различные подходы к характеристике переговорного процесса.

В «Словаре русского языка» С.И. Ожегова, наиболее популярном в настоящее время, переговоры определяются как «обмен мнениями с деловой целью». Под переговорами понимается речевое общение между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих

организаций (учреждения, фирмы и т.д.) для установления деловых отношений, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению. Переговоры – процесс, участники которого являются представителями хотя бы двух сторон (учреждений, фирм и т.д.). уполномоченными устанавливать соответствующие деловые контакты и заключать договоры.

У. Мастенбрук [18; 23] рассматривает переговорный процесс не просто как "технология", применяемую на формальных переговорах, а как "тип поведения", используемый ежедневно. Для этого автора переговорный процесс пронизывает все составляющие социальной жизни, становясь едва ли не базовым механизмом функционирования социального взаимодействия.

Р. Фишер и У. Юри [34] рассматривают переговоры как "факт нашей повседневной жизни", как "общение с целью достижения совместного решения". Сходная точка зрения выражена у А. Стросса, который понимает переговоры не как процессы, протекающие между отдельными лицами или группами, а как фундаментальный процесс, оказывающий существенное влияние на изменение и развитие общественной жизни.

Значение переговоров очень велико. Именно переговоры предполагают обсуждение конкретного предмета с конкретной целью. Достижение цели переговоров всегда связано с выработкой совместной программы действий по какому-либо направлению деятельности.

Анализ роли коммуникативного компонента в переговорном процессе может быть проведён по двум направлениям. Во-первых, целесообразно говорить о коммуникативном компоненте как одной из составляющих процесса общения в целом. Поскольку любые переговоры являются прежде всего актом общения, то рассматривать коммуникативный компонент как одну из частей переговорного процесса крайне оправданно.

Это направление предусматривает ситуативный анализ коммуникативного компонента. Мы можем говорить о ситуации, востребующей коммуникативный компонент в большей или меньшей степени.

И, соответственно, анализировать успешность человека в связи со степенью сформированности коммуникативного компонента.

Во-вторых, можно рассматривать коммуникативный компонент как личностную характеристику. В такой ситуации мы должны анализировать те условия и обстоятельства, которые приводят к формированию коммуникативного компонента. А сам коммуникативный компонент в таком случае правильно рассматривать как часть коммуникативной либо социальной компетентности.

В соответствии с этим определилась цель исследования.

**Цель:** Выяснить каким образом участники переговорного процесса готовятся к переговорам, а именно посмотреть на отработку коммуникативного компонента в этой сфере.

**Объект:** Участники переговорного процесса.

**Предмет:** Влияние подготовленности коммуникативного компонента на результативность переговоров.

**Гипотеза:**

При подготовленном коммуникативном компоненте стороны переговоров вырабатывают больше взаимовыгодных вариантов решений и достигают решения по типу выигрыш-выигрыш.

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть теоретические основы переговорного процесса в разрешении конфликтов;
2. Охарактеризовать коммуникативную компетентность;
3. Осуществить опытно-экспериментальную проверку результативности формирования коммуникативной компетентности переговорщиков.

**Методы:** Квазиэксперимент, групповые упражнения.

Выборка и критерий доказательств: Все респонденты из выборки делятся на 2 группы:

Первая группа – участники переговорного процесса с подготовленным коммуникативным компонентом.

Вторая — с неподготовленным.

Если в дальнейшем исследовании будем использовать данные метрические и распределение  $\chi^2$  существенно не будет отличаться от нормального, то будем использовать корреляцию r-Спирмена для проверки нашей гипотезы. При условии несовпадения распределения с нормальным и невысокой дисперсии возможно использование других статистических критериев.

## **1. Переговорный процесс в разрешении конфликтов**

В первой главе ставится задача рассмотреть теоретические основы разрешения конфликтов, а также основные понятия, связанные с коммуникативной компетентностью.

### **1.1 Общее представление о конфликте**

Приступая к исследованию, конкретизируем общие представления о конфликте. В конфликтологии отсутствует общая терминологическая база для понимания конфликта, это связано с тем, что сама дисциплина является достаточно молодой.

М. Робер и Ф. Тильман [30] в своих работах рассматривают конфликт, как состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему ходу развития и, в связи с этим, как генератор новых структур. Данные авторы указывают на современное понимание конфликта как позитивного явления.

О. Моргенштерн и Дж. Фон Нейман [24] характеризуют конфликт как взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями, а также и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут выступать люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и другие сообщества и персоны., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач управления и организации, с прогнозированием и принятием решений, а также с разработкой программ целенаправленных действий.

К. Левин [18] определяет конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. К. Левин называет эти силы валентностями, используя химическую аналогию. Также он использует ряд физических понятий, таких, как, например, «силовые линии». Наряду с «силовыми линиями» ситуации активную роль в разрешении конфликтов, их понимании и видении играет сама личность. Поэтому в работах Левина рассматриваются как внутриличностные, так и межличностные конфликты.

Л. Коузер [15] считает, что конфликт — это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или уничтожаются их соперниками. При этом Л. Коузер отмечает позитивную функцию конфликтов. Так, если конфликт связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он крайне нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

У. Ф. Линкольн [20] выделяет положительное воздействие конфликта и отрицательное, представленные в Таблице 1

Таблица 1 – Воздействия конфликта

Положительное воздействие конфликта	Отрицательное воздействие конфликта
<p>конфликт ускоряет процесс самосознания;</p> <p>под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;</p> <p>способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств — до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;</p>	<p>конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;</p> <p>он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;</p> <p>препятствует быстрому осуществлению перемен;</p> <p>приводит к потере поддержки;</p> <p>ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;</p>



<p>приводит к объединению единомышленников;</p> <p>способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;</p> <p>способствует расстановке приоритетов;</p> <p>играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;</p> <p>благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;</p> <p>приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;</p> <p>благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.</p>	<p>вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;</p> <p>вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;</p> <p>вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;</p> <p>в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;</p> <p>конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;</p> <p>конфликт в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.</p>
---	---

Существуют различные классификации конфликтов (рис.1).



Рисунок 1 – Классификации конфликтов

По различным оценкам специалистов, конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, составляют приблизительно 70-80% всех конфликтов (рис.2, рис.3).



Рисунок 2 – Классификация конфликтов по значению



Рисунок 3 – Классификация конфликтов по характеру причин

Перейдем к рассмотрению способов улаживания конфликтов.

Способы улаживания конфликтов могут быть следующими:

- 1) силовое подавление (метод насилия);
- 2) тактика ухода (избегание конфликта);
- 3) тактика компромисса (сотрудничество).

В данной классификации за основание тактик управления конфликтом берется степень готовности сторон пойти навстречу друг другу в возникшем противоборстве. Конфликты достаточно разнообразны, также разнообразны варианты их разрешения.

Рассмотрим более подробно каждый способ.

1. Насилие, или подавление. Этот способ является одним из наиболее распространённых. В этом варианте более сильная сторона принуждает более слабую к безоговорочному подчинению и принятию своих требований. Инструментами подавления выступают прямое насилие, агрессия, использование зависимостей (возможно использование экономической, юридической или любой другой зависимости) «слабой» стороны, психологическое насилие, угрозы, шантаж. Как правило, побуждающим мотивом, стимулирующим насилие, является обладание достаточно большим объемом силовых ресурсов, обеспечивающим явное преимущество в конфликтном противостоянии. У побеждённой стороны в любом случае не остается никакого выбора, утрачивается свобода, тем более что победитель стремится сохранить отношения подчинения на достаточно длительный срок. Слабая сторона в такой ситуации терпит полное поражение, утрачивает значимые ресурсы, а в некоторых случаях даже несёт существенный физический и психологический урон. Действия сильной стороны обусловлены не исключительно желанием реализовать свои интересы, но и, как правило, стремлением нанести противнику максимальный материальный и (или) моральный ущерб, заставить почувствовать свою вину, наказать его за «неправильное» поведение.

Тактически принуждение может казаться эффективным, прежде всего потому, что дает возможность как можно быстрее прекратить конфликт. Но

данный эффект представляется весьма сомнительным, если учитывать то, что побежденный неизбежно будет стремиться оказывать скрытое или явное сопротивление победителю. Он станет искать новые формы борьбы, и победитель вынужден постоянно ожидать удара. Зачастую побежденный, изображая подчинение, игнорирует требования победителя. Из-за этого в случае повторного начала конфликта победитель вынужден использовать ещё больший объём силовых ресурсов и более жестокие методы подавления оппонента. В таком случае прекратить противостояние можно только с полным уничтожением противоположной стороны. Именно по этой причине многие войны постепенно перерастают в террор и массовый геноцид.

Для использования этой тактики существуют определенные предпосылки, благоприятствующие ее успеху. Такими предпосылками для использования силовых методов могут быть следующие:

1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах. Например, перевес администрации, конфликтующей с рабочим коллективом завода;

2) внезапное возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий по её разрешению или преодолению.

3) неожиданно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной.

4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем, например, немедленное увольнение работника, допустившего поступок, нанесший серьезный материальный или моральный ущерб организации. К числу таких поступков могут быть отнесены разглашение работником коммерческой тайны, неоказание медицинским работником неотложной помощи пациенту, срыв занятий преподавателем и т. п.;

5) любые проявления разрушительных типов поведения со стороны других членов организации, такие, например, как пьянство, наркомания, хищения имущества, прогулы, нарушения техники безопасности и т. п.

Силовая тактика имеет свои специфические проявления на поведенческом уровне и выражается в следующих формах:

- в использовании преимущественно силовых, принудительных методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в рассмотренных условиях могут оказаться малоэффективными, как в ситуации, описанной И.А. Крыловым в басне «Кот и повар» («А Васька слушает, да ест...»).

- в применении приказного стиля общения, рассчитанного на полное подчинение одной стороны конфликта другой;

- в использовании в целях обеспечения успеха силовой тактики механизма конкуренции, который был известен древним римлянам под названием метода «разделяй и властвуй», который также применяется под названием механизма сдержек и противовесов;

Данные механизмы чаще всего используются на практике в виде наказания для нерадивых и в виде поощрения для добросовестных работников.

При реализации силовой тактики регулирования конфликта в других случаях менеджмент может столкнуться с различными негативными явлениями. В частности, одним из последствий применения силовой тактики является демотивация персонала. Применение силы не позволяет разрешить конфликт и преодолеть противоречия, и сотрудники, вовлечённые в конфликт, понимают и интерпретируют эту ситуацию как неучёт своих интересов или, что ещё более опасно, как незначимость своей позиции (и, шире, всего конфликта) для руководства. Именно это и приводит к снижению мотивации.

2. Тактика ухода. Этот способ поведения в конфликтной ситуации весьма популярный. Его используют, как участники конфликта, так и те, кто должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть данной тактики заключается в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от

признания ее существования, оставлении «сцены», на которой разворачивается конфликт, самоустранении физически или в психологическом смысле. В этой тактике человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по её изменению либо разрешению.

Распространено мнение, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что, как и всякий метод, эта линия поведения в конфликте имеет свои положительные и отрицательные стороны.

У тактики избегания также есть и ряд очевидных достоинств:

1) Тактика избегания не требует серьёзных материальных либо интеллектуальных ресурсов, и потому осуществляется быстро. Например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему каких-либо льгот, поскольку эта просьба является необоснованной;

2) Тактика избегания даёт возможность предотвратить или отсрочить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Группа может не реагировать на конфликт потому, что он в данный момент не является существенным с позиции целей группы. Например, родители могут закрыть глаза, «не связываться» с взрослой дочерью из-за того, что платья, которые она носит, имеют не ту длину, которая, по их мнению, соответствует требованиям приличия.

При всех плюсах, тактика избегания не лишена минусов. При определённых условиях она может привести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется. Если эта проблема существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена при наличии конкретных условий представленных ниже:

1) при небольшой значимости причин, породивших противоборство: если причина, породившая конфликт, является «верхушкой айсберга» и свидетельствует лишь о наличии других глубинных предпосылок конфликта. То в этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения новых задач, когда они обнаружатся в полной мере;

2) при некоторых временных параметрах конфликта: если конфликт возник, когда нет возможности потратить время на урегулирование противоборства, поскольку есть другие, более значимые с точки зрения целей организации неотложные проблемы;

3) при ограниченности имеющихся сведений о конфликте, отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта;

4) при наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно прекратить конфликт. Например, опытный военачальник воздерживается от полномасштабного боя до подхода резервов и только после их прибытия начинает мощное наступление на противника.

Тактика ухода или избегания конституируется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения. Использование такой тактики достаточно отчетливо обнаруживается в следующих характерных признаках поведения участников конфликта:

- утаивании, засекречивании информации, необходимой для урегулирования возникшего конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с «взрывоопасной» информацией;
- отказе от признания самого факта существования причин конфликта в расчете на то, что он так или иначе решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон;

- затыгивании под теми или иными предложениями окончательного решения проблемы, вызвавшей противоборство.

Следует отметить, что тактика ухода позволяет на некоторое время снять остроту конфликтной ситуации, но не позволяет разрешить противоречие.

3. Компромисс является наиболее простым и распространенным выходом из конфликтной ситуации, основывается на взаимных уступках сторон. Здесь важно, чтобы каждый из участников чего-то добивался. Действует рациональная стратегия: лучше получить что-то, чем потерять все. Но проблема заключается в том, что потребности сторон не могут быть удовлетворены в полной мере из-за того, что чаще всего делится какая-то конечная величина. Как правило, поэтому компромисс носит временный характер и окончательное решение проблемы откладывается на более поздний срок. Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия может быть достигнута в результате осуществления следующих действий или шагов.

Необходимо выделить специальное время для общения. При этом другая сторона часто прибегает к тактике ухода и важно преодолеть такое желание, убедив другого в том, что преодоление разногласий выгодно и ему. Не следует связывать другую сторону никакими предварительными обязательствами, кроме участия в предстоящем диалоге и исключить при его проведении попытки силового давления. Однако важно заблаговременно договориться о принятии решения, об окончании встречи только по взаимному согласию, чтобы не допустить ее прекращения до создания условий для перехода к следующему этапу. Но для этого нужно выполнить другие шаги.

Необходимо обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи. В помещении, где ведется беседа, не должно быть посторонних, следует избегать и телефонных звонков. Полезно обратить внимание и на такие мелочи, как температура в помещении, освещение и т. п.



Нужно заранее подготовиться к длительному обсуждению конфликта и серьезному нервному напряжению. Полезно сохранять в тайне содержание бесед впредь до полного урегулирования конфликта. Только соблюдение этих основных условий проведения встречи обеспечит успех главного, третьего шага регулирования конфликта.

Рассмотрим основные правила обсуждения проблемы, которые необходимо соблюдать:

- Любой диалог начинается с оформления ожиданий относительно возможности достижения выгодного для обеих сторон решения. После этого следует сообщить сторонам о необходимости соблюдения предварительно согласованных условий проведения беседы: не прерывать обсуждения преждевременно, воздерживаться от силовых игр и т. п.;

- после целесообразно сформулировать суть возникшей проблемы и предложить собеседнику изложить свое видение возникшей ситуации, что и будет началом основного процесса переговоров. В процессе не следует отвлекаться от поставленной проблемы и выражать сомнения в успехе встречи. Нужно приложить максимум усилий, чтобы направить беседу к конструктивному результату. С этой целью можно выразить сожаление по поводу своего поведения в прошлом, выразить понимание проблем собеседника, добрые чувства, уважение к нему, стремление к поиску взаимоприемлемых решений заявить о своей готовности пойти на уступки по спорному вопросу;

- при налаживании такого процесса обмена жестами примирения в конце наступает решающий момент диалога, в итоге которого ослабевает напряженность, усиливается доверие и достигается желанный прорыв во взаимоотношениях, позволяющий заключить договор о разрешении конфликта на взаимовыгодных условиях.

Завершающей частью процесса является заключение договора урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Но для того,

чтобы договор стал выполнимым и прочным он должен быть взаимовыгодным и сбалансированным. Решение, соответствующее заключению договора, должно быть конкретным, точно определять, кто, что и когда должен делать. Решение не может состоять из общих фраз о взаимном уважении, искренности друг с другом, взаимовыгодном сотрудничестве и так далее. При разрешении производственных конфликтов достигнутое соглашение целесообразно зафиксировать как в нормативных документах, так и в организационных практиках.

Так же, как и компромисс, способом примирения является и консенсус. В отличие от компромисса, консенсус предполагает окончательное разрешение проблем при коллективном решении всех участников. Консенсус способен не только снизить потери, но и увеличить приобретения сторон. Этот способ применяется в следующих случаях:

- предмет спора сложен, а интересы сторон слишком значимы для принятия простого решения;
- обе стороны готовы заняться поиском и анализом скрытых потребностей и интересов;
- достаточно времени и ресурсов для поиска альтернатив, удовлетворяющих притязания обеих сторон;
- стороны заинтересованы в долгосрочном решении проблемы.

Часто конфликты не могут быть разрешены самими его участниками. В таких случаях необходима помощь третьей стороны, занимающей самостоятельную позицию. Эта позиция должна быть (по мере возможностей) объективной и нейтральной по отношению к тем, кто вовлечён в конфликт. Термин «третья сторона» – широкий и собирательный. Существует несколько форм участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта:

1. Арбитраж. В этой технологии разрешения отсутствуют строгие нормы, регулирующие процесс обсуждения проблемы

Арбитраж является одной из наиболее распространенных технологий разрешения конфликта. Его суть в том, что конфликтующие стороны выбирают одно или несколько нейтральных лиц, решению которых они обязаны подчиниться. Варианты арбитража представлены в Таблице 2:

Таблица 2 – Варианты арбитража

Название	Суть
обязывающий арбитраж	окончательное решение арбитров имеет обязательную силу
ограниченный арбитраж	стороны ограничивают риск поражения, устанавливая пределы уступок до начала арбитражного разбирательства
посреднический арбитраж	смешанное урегулирование конфликта, когда стороны договариваются о том, что вопросы, не решенные путем посредничества, будут решены путем арбитража
рекомендательный арбитраж	отличается от обязывающего тем, что решение арбитра носит рекомендательный характер, стороны могут принять его либо отвергнуть.

## 2. Посредничество и переговоры

В этой форме третья сторона участвует в регуляции и разрешении конфликта для того, чтобы содействовать переговорному процессу между участниками конфликта. Посредник содействует обсуждению, стремится, чтобы оно было конструктивным, ищет решение вместе с участниками, но он не может влиять на выбор окончательного решения. Этот выбор должны сделать конфликтующие стороны. Поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Особенное значение имеет следующее: среди обозначенных выше форм участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта лишь последняя ориентирована на использование переговорного подхода.

Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
- непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;
- для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;
- участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;
- конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т. е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;
- для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне. Важно, что в организации посредник почти никогда не может быть в полном смысле этого слова «третьим лицом». В рамках организации посредник также является её сотрудником, и потому его возможная солидаризация с одной из сторон является проблемой. Именно поэтому посредник в пределах организации может принадлежать исключительно к менеджменту. Менеджер, выполняющий посреднические функции, должен отвечать двум дополнительным требованиям — во-первых, он должен находиться выше, чем конфликтующие в организационной иерархии и, во-вторых, он должен быть в равной степени удалён от конфликтующих. Ситуация, в которой один из

конфликтующих, является подчинённым «третьей стороны», вряд ли может быть разрешена.

Оппоненты могут согласиться на вмешательство посредника только при условии его компетентности. Эта компетентность, помимо прочего, должна предполагать возможность кардинально проанализировать конфликтную ситуацию, а также владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон, а также к утрате доверия к фигуре посредника, ведущему к выводу посредника за пределы ситуации конфликта.

Несмотря на сходство процессов, посредничество отличается от арбитража тем, что стороны сами участвуют в процессе переговоров и с помощью посредника находят взаимоприемлемое решение. Функция посредника состоит в организации переговорного процесса, поддержании его конструктивного характера и помощи в выработке решения, приемлемого для всех участвующих сторон. Важным требованием к посреднику является его беспристрастность. Посредник должен занимать нейтральную позицию по отношению к сторонам конфликта. Он не должен оказывать поддержки ни одной из сторон конфликта. Естественно, что незаинтересованность посредника все же относительна и ограничена, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное – не действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие её в качестве таковой участниками конфликта.

Немаловажное значение имеет и такое требование, как обладание авторитетом. Именно поэтому к посредничеству привлекались общественные и религиозные организации, а также частные лица. Например, участие представителей Католической церкви в переговорах между правящей в Польше партией и оппозиционным движением «Солидарность» в 1989 г. определялось, прежде всего, тем, что в этой стране авторитет и влияние

Церкви очень сильны. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

Содействуя началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные варианты места встречи сторон. При этом нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника.

Посредник принимает активное участие и в определении повестки дня. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. При этом задача посредника состоит в том, чтобы убедить оппонентов начать переговоры с более простых вопросов, а к рассмотрению наиболее сложных перейти в последнюю очередь. Задача посредника заключается и в том, чтобы регулировать очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны.

## **1.2 Посредническая деятельность в конфликте**

В данном подразделе рассмотрим деятельность посредника в конфликте.

Отношения участников конфликта как правило характеризуются недоверием и враждебностью сторон друг к другу. Основной вклад посредника в переговоры состоит в преодолении этой враждебности и создании рабочей атмосферы в рамках конфликтной ситуации. Посредник или арбитр, выступая своеобразной третьей стороной, может удерживать оппонентов от проявлений агрессии по отношению друг к другу. При этом посреднику не стоит ограничиваться этим. Арбитр в конфликтной ситуации прикладывает максимум усилий по снижению уровня негативных эмоций конфликтующих участников. Во время переговоров существенное влияние на атмосферу оказывает проявление подчеркнутого уважения со стороны посредника к оппонентам. Понимания их проблем, поощрение тех или иных шагов оппонентов к нормализации отношений и положительного настроя на совместную работу позволяет посреднику регулировать конфликт и добиваться его разрешения. Посредник помогает конфликтующим сторонам преодолеть негативные стереотипы в отношении друг к другу и отрицательное влияние различных установок и феноменов восприятия.

Ключевой аспект в деятельности посредника в рамках переговорного процесса — его участие в поисках взаимовыгодного решения. При этом посредник делает следующее:

- оказывает участникам содействие в изучении ситуации, анализе разногласий, оценке предложений;
- обращает внимание сторон на наличие общности в их интересах или создает такую общность через включение проблемы в более широкий контекст, скажем, перспективу широкомасштабного экономического сотрудничества;

- помогает обнаружить непересекающиеся интересы и тем самым увеличивает переговорное пространство, в зоне которого и может быть найдено решение;
- выступает дополнительным источником идей и вариантов для решения проблемы;
- оказывает оппонентам помощь в поиске и выборе объективных критериев для оценки разработанных вариантов решения проблемы;
- предлагает общую формулу возможного соглашения.

Эффективность этих усилий во многом зависит от того, насколько полной информацией об участниках конфликта, спорных вопросах, соотношении сил сторон, их интересах и позициях, возможных подходах к решению проблемы, степени их вовлеченности в конфликт и т. п. располагает посредник.

Определенную роль в стимулировании посредником поиска взаимоприемлемого для конфликтантов решения может сыграть определение крайних сроков завершения переговоров. Если конфликтующие стороны, осознавая свою ответственность за неудачу переговоров, стремятся к достижению соглашения, то фиксированные временные рамки позволят обеспечить устойчивую динамику переговорного процесса.

В случае, если переговоры увенчались успехом, посредник берет на себя контроль за выполнением соглашения. Успешность переговорного процесса определяется не только достижением соглашения, но и выполнением его условий. Посреднику необходимо проследить за тем, чтобы в окончательное соглашение были включены сроки выполнения сторонами взятых на себя обязательств. Возможно также установление своего рода испытательного срока, т. е. времени, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения. Кроме того, посредник может выступить гарантом выполнения договоренностей. Такая миссия вполне по плечу, руководителю в разрешении конфликта между подчиненными.



Описанные выше составляющие влияния посредника на переговорный процесс характеризуют, традиционное посредничество, не акцентируя внимание на специфических особенностях различных его модификаций. Такие особенности отличают следующие модели посреднической деятельности:

- фасилитаторство;
- консультационное посредничество;
- посредничество с элементами арбитража.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения. Под этим углом зрения и охарактеризуем выделенные разновидности посредничества. Рассмотрим эти разновидности посредничества более подробно.

1. Фасилитаторство. Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. facilitate – облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта заключается в том, чтобы способствовать конфликтующим сторонам в подготовке встречи; стремиться к строгому соблюдению повестки дня и процедуры переговоров; обеспечивать равное участие сторон в обсуждении. При этом сам фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и не вырабатывает никаких решений.

2. Консультационное посредничество. Сущность данной разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтанты получают предварительное согласие посредника на то, что, если они окажутся неспособны самостоятельно найти решение проблемы, посредник выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Но при этом мнение такого посредника-консультанта не является для сторон обязательным к исполнению и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако

участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения, если сочтут это необходимым.

3. Посредничество с элементами арбитража. В данной модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Участники конфликта до начала переговоров формулируют договорённость о том, что, если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения обеими сторонами конфликта решение по спорному вопросу.

Такая договоренность может стимулировать конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Например, на счету Федеральной службы посредничества и примирения, работающей в Соединённых Штатах Америки, более полумиллиона конфликтов, разрешенных за полвека работы.

Но даже в таком случае многое зависит не только от самого посредника или арбитра, но и от стадии развития конфликта, характера взаимодействия сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил и ресурсов участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т. п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

В оценке эффективности посреднической деятельности, целесообразно использовать несколько критериев, описанных ниже.

1. Объективные критерии, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:

- завершение конфликта;

- снижение остроты конфликтного взаимодействия;
- переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;
- нормализация взаимоотношений оппонентов.

2. Важно ориентироваться также и на субъективные показатели, которые отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством. Для этого следует определить, считают ли конфликтующие стороны, что:

- оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам;
- без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;
- достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог.

При определении степени успешности посредничества, необходимо учитывать оценки самого посредника и внешних наблюдателей, которые также могут оказывать влияние на ход конфликта.

Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют сделать вывод: Деятельность посредника связана с целым рядом проблем, препятствий, трудностей, которые он преодолевает. При этом его деятельность не гарантирует разрешения конфликта, а иногда может вызвать эскалацию конфликтного противоборства. Однако сам факт привлечения посредника к урегулированию и разрешению конфликта означает стремление сторон найти выход, используя путь переговоров, и дает надежду на благополучный исход.

В организационной действительности выделяют следующие принципы работы с конфликтом [29]:

1. Институционализация конфликта (установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта);
2. Легитимация процедуры разрешения конфликта;

3. Структурирование конфликтующих групп;
4. Отделение людей от проблемы;
5. Предложение взаимовыгодных вариантов;
6. Внимание интересам, а не позициям;
7. Использование объективных критериев;
8. Редукция конфликта.

Успешное разрешение конфликта достигается при следовании всем этим принципам.

В нашей работе важным является то, что ни один из этих пунктов не предусматривает отдельного и самостоятельного применения конфликтной компетентности как особой интегральной личностной характеристики. Можно сказать, о том, что конфликтная компетентность равномерно представлена и необходима для соблюдения при реализации всех перечисленных выше принципов.

При этом, автор оригинальной статьи говорит о важности институционализации конфликта, его помещении в соответствующее нормативное пространство. Значимость индивидуальных психологических свойств и качеств, в том числе и конфликтной компетентности, на этом фоне снижается.

Таким образом, в организации конфликт должен быть зафиксирован в пределах определённых организационных форм.

### **1.3 Коммуникативная компетентность в практике переговоров**

Термин «коммуникативная компетентность» характеризуется многозначностью и неопределенностью как на уровне самого понятия, так и на уровне его составляющих. Причиной такого феномена является принадлежность термина к понятийному аппарату разных наук, которые на первый план выдвигают различные аспекты данного понятия, например, такие как психология, педагогика, лингвистика, психолингвистика, социология, культурология, философия и др.

И.А. Зимняя, А.Н. Леонтьев, М.И. Лисина, И.А. Ричардс и др. занимались вопросами выявления сущности и структуры коммуникативной компетентности, под коммуникативной компетентностью понимают совокупность знаний, навыков и поведенческих умений, необходимых для продуктивной коммуникации. Исследователи А. Маслоу, Я.Л. Морено, Г. Олпорта. изучая коммуникативную компетентность трактуют её как внутреннюю систему ценностей личности, связанную с ориентацией на другого человека. Многосторонний исследовательский интерес к проблеме формирования коммуникативной компетентности выявлен в социолингвистических и лингвадидактических исследованиях Л.К. Гейхман, Дж. Хабермаса, Д. Хаймса, Н. Хомского, Lyle F. Bachman и других.

Анализ литературы и ряда исследований, посвященных компетенциям, свидетельствует о том, что заметное число авторов [16; 21; 23; 37; 34] среди ключевых для разрешения конфликта компетенций выделяют коммуникативную компетенцию.

Под коммуникативной компетентностью понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с людьми. В состав коммуникативной компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное протекание коммуникативного процесса.

В отдельных работах разделяют коммуникативную и социальную компетентность. Коммуникативная компетентность связывается

преимущественно с эффективным общением, а социальная компетентность заключается в умении устанавливать и поддерживать социальные связи. В установлении и поддержании социальных связей общение, и, соответственно, коммуникативная компетентность, играет заметную роль, но социальная компетентность является понятием с заметно более широким содержанием.

В нашей работе мы ограничимся анализом роли коммуникативного компонента в переговорном процессе.

В ряде работ по теории и практике управления подчёркивается значение коммуникативной компетентности для работы специалиста по управлению. В отдельных случаях вся деятельность менеджера сводится к эффективному общению, а коммуникативная компетентность становится ведущей управленческой компетентностью.

Коммуникативная компетентность предполагает широкую ситуационную адаптивность и, кроме того, большую свободу владения вербальными и невербальными средствами общения. Коммуникативная компетентность — значимая и относительно самостоятельная подсистема в структуре профессиональной компетентности. Коммуникативная компетентность проявляет себя как способность особым образом и в особых условиях взаимодействовать с другими людьми, устанавливать и поддерживать социальные контакты. Понятие «коммуникативная компетентность» — комплексное понятие, поэтому оно не сводимо ни к профессиональным способностям, ни к осведомленности специалиста в сфере деятельности, ни к личностным качествам и т.п.

Жуков Ю.М. рассматривает коммуникативную компетентность как систему разнообразных внутренних ресурсов и качеств, необходимых для построения эффективного взаимодействия с другими в определённом круге ситуаций личностного взаимодействия. [6; 7] Мы можем согласиться с Жуковым Ю.М. в нашей работе. В рамках данной магистерской диссертации под коммуникативной компетентностью будем понимать обобщающее коммуникативное свойство личности, включающая развитие

коммуникативные способности и сформированные умения и навыки межличностного общения, знания об основных его закономерностях и правилах.

Коммуникативную компетентность можно понимать и интерпретировать как степень согласованности между ценностными ориентациями, установками, знаниями, практическими умениями и реальным поведением, проявляющимися в процессе межличностного и профессионального общения. Поэтому в структуре коммуникативной компетентности выделяют следующие компоненты: когнитивный, эмоциональный и поведенческий.

Также можно говорить о развитии познавательного компонента коммуникативной компетентности, которое можно рассматривать, как углубление самопознания и познания партнеров в общении, а также приобретение и передачу необходимых знаний, касающихся психологии общения во всем многообразии форм и ситуаций данного процесса. Наиболее важными составляющими эмоционального компонента, во многом «окрашивающими» компетентность в общении в целом, является опыт разнообразного общения, позитивное отношение к себе и настрой на партнера по коммуникативной ситуации.

Поведенческий компонент компетентности в общении включает в себя свободное владение вербальными и невербальными средствами социального поведения. Коммуникативно компетентный человек обладает сравнительно большим объёмом средств общения и использует их в процессе достижения своих целей свободнее, чем коммуникативно некомпетентный.

При анализе коммуникативной компетентности целесообразно также опираться на представления о структуре предметной деятельности. Особо важным является выделение ориентировочной и исполнительной частей действия, а также формирование понятия о внутренних средствах деятельности. Исходя из указанных позиций, коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов,

необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия [7].

Актуализация знаний правил и норм общения связана с функционированием выбранного культурного и лингвистического кода в конкретной ситуации. Это кодирование является крайне значимым для эффективного общения в целом диапазоне ситуаций.

Кодирование речи является когнитивным процессом. Именно поэтому когнитивный параметр становится связующим звеном между мотивационным и функциональным звеньями. Функциональный параметр можно назвать поведенческим, поскольку данный параметр определяет индивидуальную систему оптимальных моделей межличностного взаимодействия.

Кроме того, этот параметр определяет степень субъективного контроля коммуникативного поведения, т. е. коммуникативные умения и навыки личности.

И.Н.Зотова под термином «умения» понимает владение сложной системой психических и практических действий, необходимых для целесообразной регуляции деятельности имеющимися у субъекта знаниями и навыками. Среди коммуникативных умений выделяют следующие:

- умение организовывать текст сообщения в адекватную форму,
- речевые умения,
- умение гармонизировать внешние и внутренние проявления, умение получать обратную связь,
- умение моделировать коммуникативное поведение в профессиональной сфере и др.

Этот перечень коммуникативных умений не является полным. Также к коммуникативным умениям относится и достаточно разнообразная группа интерактивных умений, и группа социально-перцептивных умений, связанных с восприятием своего партнёра по общению.



Данные группы умений могут быть систематизированы следующим образом:

Таблица 3 – Группы умений

Группа интерактивных умений	Группа социально-перцептивных умений
умение строить общение на гуманной, демократической основе, инициировать благоприятную эмоционально-психологическую атмосферу, умение организовывать сотрудничество и др.	умение адекватно воспринимать и оценивать поведение партнера в общении, распознавать по невербальным сигналам его состояние, желания и мотивы поведения, составлять адекватный образ другого как личности, умения производить благоприятное впечатление.

Под коммуникативными навыками целесообразно понимать навыки установления контакта, навыки поддержания контакта и навыки завершения контакта.

Личность овладевает знаниями и нормами коммуникации, а затем реализует эти коммуникативные знания в практической деятельности через коммуникативные умения и навыки, что и является показателем сформированности у человека определённого (большого или меньшего) уровня коммуникативной компетентности. Этот уровень компетентности может быть определён по выявленным показателям. Сформированность личностной компетенции в отношении построения коммуникативного поведения зависит от реальной ситуации общения. В связи с этим совершенно понятно, что любые измерения производятся с некоторой степенью условности.

В. Н. Кустов в своих текстах говорит о том, что коммуникативная компетентность является одной из базовых характеристик профессиональной компетентности и профессиональной подготовки специалистов профессий группы «человек – человек». Коммуникативная компетентность представляет

собой синтез социально-перцептивной, рефлексивной, аутопсихологической, психолого-педагогической компетентностей, с которыми также связан ряд умений. Высокий уровень развития данной компетентности позволяет эффективно взаимодействовать в команде профессионалов для достижения поставленных целей. Коммуникативная компетентность формируется через моделирование ситуаций общения и развивающие тренинги, которые способствуют развитию уверенности в себе, самоуважению, самоутверждению, личностной и социальной активности [17].

У коммуникативной компетентности выделяют ряд структурных составляющих:

1. когнитивный компонент,
2. регулятивный компонент,
3. рефлексивно-статусный компонент,
4. нормативный компонент.

Содержание этих компонентов более подробно раскрыто в Таблице 4 далее.

Таблица 4 – Содержание компонентов

Компоненты	Сущность компонента
Когнитивный компонент	включает высокий уровень профессиональной эрудиции, знание о применяемых коммуникативных стратегиях, методах психологического воздействия, правилах и приемах риторики, полемики, рефлексивного слушания и пр.
Регулятивный компонент	умение вести диалог, убеждать, внушать, менять тактику коммуникаций, защищаться от манипуляций и психологических уловок, владеть инициативой в любом виде коммуникаций и ситуаций.
Рефлексивно-статусный компонент	привлекательный имидж, осознание своего статуса, возможностей и ресурсов, высокий уровень рефлексивной культуры, позволяющей гибко и адекватно реагировать на изменение коммуникативной ситуации.
Нормативный компонент	следование морально-этическим и корпоративным нормам поведения и общения.

В современной отечественной и зарубежной психологии понятие коммуникативной компетентности связывается с социальным и эмоциональным интеллектом. Социальный интеллект лежит в основе социально компетентного коммуникативного поведения. Д.В. Люсин, Д.В.Ушаков [31] рассматривают социальный интеллект в качестве интегральной интеллектуальной способности, определяющей успешность общения и социальной адаптации. Эта способность объединяет познавательные процессы, связанные с отражением социальных объектов (человека как партнера по общению или группы людей), а также осуществляет их регуляцию. В структуре социального интеллекта выделяется целый ряд компонентов: характеристики самосознания — открытость новому; самоуважение, самопринятие, социальная перцепция, социальное воображение и мышление; способность прогнозировать, моделировать и понимать социальные явления; коммуникативно-личностный потенциал, лежащий в основе психологической контактности и коммуникативной совместимости, а также психологический потенциал личности.

Социальный интеллект регулирует понимание поступков и действий, речи, а также невербального коммуникативного поведения людей (в частности, их жестов, мимики). Социальный интеллект выступает как когнитивная составляющая коммуникативных способностей личности в рамках социального взаимодействия. В ходе развития социальный интеллект формируется позднее, чем эмоциональная составляющая коммуникативных способностей — эмпатия, которая является одной из первичных коммуникативных способностей.

В недавно вышедшей работе Дэниэла Гоулмана, Ричарда Бояциса и Энни Макки [2] под эмоциональным интеллектом понимается способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. Способность к пониманию эмоций означает, что человек может распознать эмоцию, т.е. установить факт наличия эмоционального переживания у себя или другого человека; а также человек может идентифицировать эмоцию, т.е. установить,

какую именно эмоцию испытывает он сам или партнёрк и найти для неё словесное выражение; понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведёт.

Способность к управлению эмоциями означает, что человек может контролировать интенсивность эмоций, прежде всего, снижать интенсивность довольно сильных эмоций; может контролировать внешнее выражение эмоций; может при необходимости вызвать ту или иную эмоцию [2].

Уровень развития социального интеллекта и коммуникативной компетентности личности тем выше, чем выше уровень развития эмпатии. Другими словами, чем больше развиты у человека способность к сопереживанию, сочувствию, эмоциональная отзывчивость, тем выше уровень развития способностей к пониманию и прогнозированию поведения людей, собственного поведения в ситуациях взаимоотношений.

У представителей профессии типа «человек — человек» уровень социального интеллекта и коммуникативной компетентности выше, чем у представителей профессии типа «человек — знаковая система».

Люди, имеющие разный уровень проявления компетентного типа поведения в общении, отличаются друг от друга на статистически значимом уровне по развитию личностных свойств, что свидетельствует о личностной обусловленности развития у них коммуникативной компетентности. Наиболее высокие прямые корреляционные связи существуют между самоконтролем в общении и рядом характеристик эмпатии как личностного свойства.

Без специально организованной поддержки таких свойств личности, как эмпатия, интернальность, рефлексивность, ассертивность и других, их формирование в профессиональном образовании происходит только на среднем уровне, поскольку в профессиональной деятельности не создаются ситуации, способствующие такому формированию. Развитие коммуникативной компетентности может быть алгоритмизировано на основе поэтапного формирования отдельных компонентов, образования

интегративных знаний, умений и качеств. Ведущим фактором в развитии становятся специально организованные условия обучения.

Современным и наиболее перспективным направлением формирования коммуникативной компетентности менеджера считается создание в образовательном процессе таких коммуникативных ситуаций, которые бы запускали механизмы развития личности. Речь в этом случае идет об интерактивном обучении: расширении видов совместной работы, их коммуникативного опыта, прежде всего в совместной деятельности; возможности задействовать не только сознание человека, но и его чувства, эмоции, волевые качества; включение в процесс обучения «целостного человека» и обеспечение комплексного личностного развития.

## **2. Практическая часть**

### **2.1 Описание процедуры исследования**

Для проверки гипотезы нами была проведена исследовательская процедура, состоящая из нескольких этапов.

В качестве выборки были использованы 40 сотрудников, разделённых на 2 группы. Группы были сформированы по признаку подготовленности коммуникативного компонента участников. При этом в одну группу (численностью 20 человек) были отобраны участники, коммуникативная компетентность которых была оценена сравнительно невысоко, в другую группу вошли участники, коммуникативная компетентность которых получила более высокие оценки. Коммуникативная компетентность участников реализовывалась в рамках переговорного процесса, и потому эти группы далее в ходе исследования названы группами с несформированным коммуникативным компонентом и со сформированным коммуникативным компонентом соответственно.

Следует отдельно сказать, что мы не исследовали коммуникативную компетентность участников саму по себе. Коммуникативная компетентность участников в рамках проведённого исследования выступала дополнительным фактором, «обслуживающим» успешность переговорного процесса и влияющим на него в большей или меньшей степени. Именно поэтому в рамках данной работы мы не говорим о коммуникативной компетентности и не заявляем её как предмет изучения. Само понятие коммуникативной компетентности, по мнению целого ряда авторов, является достаточно сложным, и его изучению можно посвятить отдельную работу. Здесь же мы ограничиваемся

Перед началом исследования с участниками была проведена процедура «ускоренная подготовка». Формуляр «Ускоренная подготовка» предназначен для того, чтобы участники могли быстро получить общее представление о том, что представляют собой переговоры и в каком направлении они могут пойти. Заполнение этого формуляра представляет собой хороший способ начать

учиться тому, как приступать к более тщательной подготовке к переговорам. В отдельных случаях заполнения формуляра самого по себе может быть достаточно для краткосрочных телефонных переговоров. Этот формуляр заполняется, после чего может быть использован в ходе переговоров.

Формуляр включает в себя следующие разделы:

- «Мои интересы: Что меня действительно заботит. Мои желания, потребности, заботы, надежды и страхи.»
- «Опции. Возможные варианты соглашений, которых мы можем достичь»
- «Легитимность: внешние стандарты или прецеденты, которые могут убедить одну из сторон или обе стороны, участвующие в переговорах, в справедливости предлагаемого соглашения»
- «Их интересы: то, что, по моему мнению, заботит вторую сторону. Их интересы, желания, потребности, заботы, надежды и страхи»
- «Моя альтернатива на случай ухода: что я могу предпринять, если уйду с переговоров без соглашения? Какой вариант наилучший? Что я действительно предприму?»
- «Обязательства: если мы достигнем соглашения, то какие обязательства мы на себя берём?»

Использование этого формуляра позволило подготовить участников исследовательской процедуры к переговорам и задать рамки при проведении исследовательской процедуры и последующем её анализе.

На первом этапе участники исследования были разделены на две группы — на группу с неподготовленным коммуникативным компонентом и на группу с подготовленным коммуникативным компонентом. Разделение производилось при помощи шкал. Участники каждой группы, основываясь на предыдущем опыте, должны были оценить свою готовность к переговорам.

Определить степень собственной удовлетворённости процессом переговоров участникам предлагалось по следующим параметрам:

1. Удовлетворённость процессом переговоров;
2. Удовлетворённость результатами переговоров;
3. Удовлетворённость собственным поведением в переговорах.

Далее участникам исследования предлагались рефлексивные упражнения по осознанию собственных намерений, а также намерений и действий противоположной стороны.

Инструкция:

«Первым шагом в решении проблемы белых пятен является осознание того, что они существуют. В левой колонке перечислите свои предположения в отношении намерений и восприятий противоположной стороны. В правой запишите ключевые фразы, которые может произнести ваш партнер по переговорам и которые должны привести к тому, что вы поставите под сомнение свои предположения». Испытуемые разделяли лист на две колонки, в которых перечисляли свои ожидания и ожидания от партнёра по переговорам.

Далее испытуемым давалась другая инструкция. Им предлагалось разделить лист на три части и перечислить перспективы в переговорах, то, как переговоры будут восприняты другой стороной, и далее предлагалось переработать собственные заявления:

«Ваша перспектива: (Перечислите 3—5 заявлений, которые вы могли бы сделать для того, чтобы ясно и определенно провести свою линию).

Как они могут это воспринять? (Для каждого заявления перечислите возможный ответ вашего партнера по переговорам, например: «Да, но...»)

Переработка (Изложите заново ваши интересы, чтобы противоположная сторона смогла лучше их воспринять)».

Далее в ходе исследования задавалась специфическая ситуация переговоров, основанная на тренинговом упражнении «Коттедж», инструкция к которому приведена далее:

«Есть три фирмы — А, В и С. (Тренер показывает, где фирма А, где В и где С.) Фирмы А и В построили для отдыха своих сотрудников трехэтажный



коттедж в Озерках. При этом фирма А внесла в строительство коттеджа 3 доли, а фирма В — 5 долей. Однако, когда коттедж был окончен, фирмы на общем совете пришли к выводу, что каждой из них достаточно одного этажа, а третий этаж можно продать. Подвальный этаж и террасу на крыше все три фирмы смогут использовать в равных долях.

Фирма С предлагает продать ей один этаж коттеджа за 80 тысяч долларов.

Как должны распределить между собой 80 тысяч долларов, полученные от продажи одного из 3 этажей коттеджа, фирмы А и В?»

Логика исследовательской процедуры такова: в группах моделируется переговорный процесс, в ходе которого участники пытаются найти решение задачи «Коттедж». Предполагается, что результаты в группах с развитым коммуникативным компонентом и с неразвитым коммуникативным компонентом будут различаться. Таким образом, в операциональном смысле гипотеза означает различие между двумя группами данных — результатами процедуры «Коттедж» в двух экспериментальных когортах.

## 2.2. Ход исследования

Ниже приведены результаты методик, применённых в ходе исследования. В таблицах далее приведены самооценки коммуникативного компонента в группе со сформированным и несформированным коммуникативным компонентом, далее для каждой из групп приведены результаты методики «Коттедж», которая выполнялась респондентами в парах.

Таблица 5 — самооценка группы с неподготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно не подготовленные						
	1 Удовлетворенность процессом переговоров		2 Удовлетворенность результатами переговоров		3 Удовлетворенность собой в переговорах	
	Неуд	уд	неуд	уд	неуд	уд
1		10		10		10
2		10		10		10
3		10		10		10
4		10		10		10
5		10		10		10
6		10		10		10
7		10		10		10
8		10		10		10
9		10	3		5	
10		10		9		9
11		10		10		10
12		10		10		10
13		9		6		6
14		10		10		9

Окончание таблицы 5

15		10		7		7
16		10		10		10
17		9		9		9
18		10		10		10
19		7		10		7
20		9		9		9

В группе с неподготовленным коммуникативным компонентом

Таблица 6 — результаты методики "Коттедж" в группе с неподготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно не подготовленные		
	Компания А	Компания В
1	Выигрыш	Выигрыш
2	Не справились с задачей	Не справились с задачей
3	Выигрыш	Выигрыш
4	Выигрыш	Проигрыш
5	Не справились с задачей	Не справились с задачей
6	Выигрыш	Проигрыш
7	Не справились с задачей	Не справились с задачей
8	Не справились с задачей	Не справились с задачей
9	Выигрыш	Проигрыш
10	Не справились с задачей	Не справились с задачей

Таблица 7 — самооценка готовности к переговорам в группе с подготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно подготовленные						
	1 Удовлетворенность процессом переговоров		2 Удовлетворенность результатами переговоров		3 Удовлетворенность собой в переговорах	
	неуд	уд	неуд	уд	неуд	уд
1		8	5		4	
2		10		10		10
3		10		10		10
4		9		9		9
5		10		10		8
6		10		10		10
7	5		5		5	
8		8		9		9
9		9		9		9
10		10		10		10
11		10		10		9
12		10		10		10
13		10		10		10
14		10		10		9
15		10		10		10
16		10		10		10
17		10		9		6
18		8		8	5	
19		10		10		10
20		9	3		4	

Интересно, что самооценка своих способностей к ведению переговоров у группы с подготовленным коммуникативным компонентом несколько ниже, чем у группы с неподготовленным. Два человека из этой группы оценили

степень своей подготовленности к переговорному процессу сравнительно низко.

Таблица 8 — результаты методики "Коттедж" в группе с подготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно подготовленные		
	Компания А	Компания В
1	Выигрыш	Проигрыш
2	Выигрыш	Выигрыш
3	Выигрыш	Выигрыш
4	Выигрыш	Проигрыш
5	Выигрыш	Выигрыш
6	Выигрыш	Проигрыш
7	Выигрыш	Выигрыш
8	Выигрыш	Проигрыш
9	Выигрыш	Проигрыш
10	Выигрыш	Выигрыш

Следует проанализировать ещё один слой материала, полученного при выполнении групповых упражнений. В данном случае нас интересует не столько результат переговоров, сколько ещё и сами стратегии, использованные участниками в ходе разрешения групповой ситуации.

Приведём данные о процессе переговоров. В таблицах приведено число стратегий действий, обсуждавшихся участниками в ходе переговорного процесса.

Таблица 9 — число стратегий, обсуждавшихся участниками в группе с неподготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно не подготовленные		
	Варианты решений (стратегии)	Активно обсуждались

Окончание таблицы 9

1	3	2
2	4	1
3	2	2
4	3	1
5	4	3
6	5	2
7	2	2
8	1	1
9	3	1
0	4	2
11	3	3
12	2	2
13	3	1
14	5	1
15	2	2
16	5	2
17	2	1
18	1	1
19	3	1
20	1	1

Таблица 10 — число стратегий, обсуждавшихся участниками в группе с подготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно подготовленные		
	Варианты решений(стратегии)	Активно обсуждались
1	5	4
2	6	3
3	6	5

Окончание таблицы 10

4	2	2
5	3	1
6	4	3
7	3	3
8	5	5
9	2	1
10	7	6
11	6	4
12	4	4
13	7	6
14	3	3
15	1	1
16	5	4
17	6	5
18	6	6
19	7	4
20	4	4

Далее перейдём к статистической обработке и анализу полученных результатов.

## 2.3 Анализ полученных результатов

При анализе полученных результатов мы столкнулись со следующей проблемой: обнаружить статистически достоверные различия между эффективностью двух групп невозможно по следующим причинам.

1. Распределения показателя эффективности внутри групп не являются нормальными. Это означает, что критерий Пирсона неприменим;
2. Показатели близки эффективности в каждой из групп близки друг к другу и между группами и, соответственно, даже применив статистический критерий, вряд ли получится говорить о значимых различиях;
3. Возможно, целесообразно обсуждать эффективность не только с позиции результата, но и с позиции процесса.

Это привело нас к возможности проанализировать не только результат процедуры «Коттедж», но и сам переговорный процесс.

Как видно из приведённых выше таблиц, в группе с коммуникативно подготовленными участниками, число стратегий существенно больше, чем в группе с участниками, коммуникативный компонент которых был подготовлен в меньшей степени.

Можно предположить, что коммуникативный компонент работает следующим образом: он не влияет на эффективность переговоров напрямую. Нельзя построить прямой зависимости между степенью развития коммуникативного компонента и успешностью переговорного процесса. Но степень развития коммуникативного компонента влияет на число стратегий, используемых при обсуждении задачи.

Это позволяет нам говорить о том, что переговорный процесс в группах, где участники коммуникативно подготовлены, содержательно отличается от переговорного процесса в группах с коммуникативно неподготовленными участниками. Коммуникативно подготовленные участники используют существенно большее число возможных стратегий в переговорах, они обсуждают больше возможных решений задачи и в целом в рамках



коммуникационной ситуации их поведение можно считать заметно более разнообразным.

Основной вопрос заключается в следующем: почему при обсуждении с использованием существенно большего числа стратегий такие участники не оказываются более эффективными? Фактически их решения не отличаются от тех, которые применены в группе с неразвитым коммуникативным компонентом.

Объяснить это можно с позиции постановки задачи. Используемые в экспериментальной процедуре задачи — в частности, «коттедж», в равной степени незнакомы всем участникам. И потому можно предполагать, что на качество решения в существенной степени повлиял не коммуникативный компонент участников, а готовность или неготовность к решению данной конкретной задачи.

Следовательно, правильно говорить не о результатах в рамках переговорного процесса, поскольку он в существенной степени определяется самой постановкой задачи, а о процессе достижения результата. Именно различия в процессе достижения результата позволяют говорить о существенно более эффективном ведении переговорного процесса со стороны группы с более подготовленным коммуникативным компонентом.

Таким образом, можно говорить о следующих результатах исследования. В группах с подготовленным коммуникативным компонентом участники используют существенно большее число стратегий переговорного процесса. Однако, при условии неизвестной участникам ситуации, связанной с решением задачи, опыта решения которой участники не имеют, это крайне слабо сказывается на эффективности переговорного процесса.

Также можно предполагать, что ведение переговоров в рамках хорошо знакомой участникам ситуации приведёт к тому, что члены группы с развитым коммуникативным компонентом окажутся существенно более эффективными, чем те участники, коммуникативный компонент которых развит слабее.

Приведём общие результаты, сведённые для групп с подготовленным и неподготовленным коммуникативным компонентом.

Таблица 11 — сводная таблица данных по группе с неподготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно не подготовленные										
	1 Удовлетворенность процессом переговоров		2 Удовлетворенность результатами переговоров		3 Удовлетворенность собой в переговорах		Результативность А	Результативность В	Варианты решений(стратегии)	Активно обсуждались
	неуд	уд	неуд	уд	неуд	уд	-	-	-	-
1		10		10		10	<b>30тыс</b>	50тыс	3	2
2		10		10		10	<b>80тыс</b>	55тыс	4	1
3		10		10		10	30тыс	<b>50тыс</b>	2	2
4		10		10		10	<b>80тыс</b>	<b>55тыс</b>	3	1
5		10		10		10	<b>30тыс</b>	70тыс	4	3
6		10		10		10	60тыс	<b>50тыс</b>	5	2
7		10		10		10	<b>60тыс</b>	50тыс	2	2
8		10		10		10	<b>50тыс</b>	50тыс	3	1
9		10	3		5		30тыс	<b>50тыс</b>	1	1
10		10		9		9	<b>40тыс</b>	70тыс	4	2
11		10		10		10	<b>50тыс</b>	50тыс	3	3
12		10		10		10	80тыс	<b>30тыс</b>	2	2
13		9		6		6	40тыс	<b>70тыс</b>	1	1
14		10		10		9	50тыс	<b>50тыс</b>	5	1
15		10		7		7	<b>60тыс</b>	30тыс	2	2
16		10		10		10	60тыс	<b>20тыс</b>	5	2
17		9		9		9	40тыс	40тыс	2	1
18		10		10		10	60тыс	50тыс	1	1
19		7		10		7	40тыс	40тыс	3	1
20		9		9		9	<b>60тыс</b>	50тыс	3	1

Таблица 12 — сводная таблица данных по группе с подготовленным коммуникативным компонентом

Коммуникативно подготовленные										
	1 Удовлетворенность процессом переговоров		2 Удовлетворенность результатами переговоров		3 Удовлетворенность собой в переговорах		Результативность А	Результативность В	Варианты решений(стратегии)	Активно обсуждались
	неуд	уд	неуд	уд	неуд	уд	-	-	-	-
1		8	5		4		50тыс	<b>40тыс</b>	2	1
2		10		10		10	30тыс	<b>50тыс</b>	6	3
3		10		10		10	<b>30тыс</b>	50 тыс	6	5
4		9		9		9	<b>40тыс</b>	50 тыс	2	2
5		10		10		8	<b>30тыс</b>	50 тыс	3	1
6		10		10		10	30тыс	<b>40тыс</b>	4	3
7	5		5		5		<b>30тыс</b>	50 тыс	4	4
8		8		9		9	30тыс	<b>50тыс</b>	5	5
9		9		9		9	30тыс	<b>50тыс</b>	5	4
10		10		10		10	<b>20тыс</b>	60 тыс	7	6
11		10		10		9	<b>30тыс</b>	50 тыс	6	4
12		10		10		10	<b>20тыс</b>	60тыс	4	4
13		10		10		10	30 тыс	<b>40тыс</b>	7	6
14		10		10		9	20тыс	<b>60тыс</b>	3	3
15		10		10		10	<b>30тыс</b>	50 тыс	3	3
16		10		10		10	40тыс	<b>50тыс</b>	5	4
17		10		9		6	<b>40тыс</b>	50тыс	6	5
18		8		8	5		30тыс	<b>40тыс</b>	6	6
19		10		10		10	30тыс	<b>40тыс</b>	7	4
20		9	3		4		30тыс	<b>50тыс</b>	1	1

Для итогового анализа результатов нами были применены методы математической статистики. Близкие показатели при решении процедуры «Коттедж» не дали результатов при обработке — можно уверенно говорить о том, что, с точки зрения итогового решения процедуры эффективность групп с более и менее развитым коммуникативным компонентом, фактически, не различается.

Но далее мы обратились к результатам, касающимся числа стратегий, которые участники данных групп использовали при решении задачи. И здесь мы можем говорить о том, что число стратегий как минимум не совпадает. То есть, базовая статистическая гипотеза, которую мы можем поставить, звучит

так: между группой с более развитым коммуникативным компонентом и группой с менее развитым коммуникативным компонентом существуют статистически значимые различия в числе применённых в ходе разрешения конфликтной ситуации стратегий.

Для проверки этой гипотезы нами был применён U-критерий Манна и Уитни или так называемый «критерий знаков». Этот критерий позволяет оценить статистическую достоверность различий между двумя распределениями в том случае, если каждое из распределений обладает сравнительно небольшим разбросом. При применении критерия Манна-Уитни выяснилось, что различия между числом стратегий, применённых в группе с коммуникативно развитым компонентом, и числом стратегий, применённых в группе с менее развитым коммуникативным компонентом, являются статистически достоверными ( $p > 0,05$ ).

Следовательно, можно утверждать, что участники, коммуникативная компетентность которых характеризуется как более развитая, будут в рамках переговорного процесса использовать существенно большее число стратегий. Также можно предполагать, что использование большого числа стратегий будет приводить к тому, что потенциально эффективность коммуникативно компетентных испытуемых будет выше. Однако, этот эффект можно наблюдать при двух условиях:

1. Наличие экспериментальной ситуации, предусматривающей вариативность решений;
2. Знакомство испытуемых с экспериментальной ситуацией;
3. Возможность при разрешении экспериментальной ситуации зафиксировать не только эффективное либо неэффективное решение, принятое испытуемыми как итоговое, но и возможность зафиксировать и описать разнообразные стратегии, используемые испытуемыми при принятии решения.

В целом, мы можем говорить о следующих итогах исследования:

Более коммуникативно компетентные участники исследования использовали принципиально другую стратегию ведения переговоров. Вне зависимости от наличия у них систематической подготовки, они, в рамках перебора стратегий, использовали стратегию, близкую к описанной в Гарвардской школе ведения переговоров. А именно, их стратегия ведения переговоров базировалась на том, чтобы понять интересы и мотивы другой стороны, попытаться их инвентаризовать и донести до другой стороны основания своей позиции и выгоды компромиссного решения. По мере собственных сил они старались донести до своих оппонентов возможность достижения обоюдного выигрыша. Отчасти именно этим можно объяснить сравнительно широкий диапазон коммуникационных стратегий, применённых ими в рамках переговорной ситуации.

Гипотеза, выдвинутая нами, подтвердилась. Развитая коммуникативная компетентность и коммуникативный компонент действительно влияют на число стратегий, используемых в рамках переговорного процесса, но в случае проведённого нами исследования влияние также оказала сама процедура, использованная нами для моделирования переговорного процесса. Экспериментальная ситуация не давала испытуемым широкого спектра возможностей для проявления разнообразных переговорных стратегий и демонстрации различных вариантов выигрыша.

## **Заключение**

Проведённое исследование позволило сформулировать ряд выводов. Теоретическое исследование конфликта позволило выдвинуть гипотезу о влиянии коммуникативного компонента на ход переговоров. Предполагалось, в частности, что развитый коммуникативный компонент будет способствовать эффективным переговорам.

В ходе теоретического исследования было обосновано, что коммуникативный компонент оказывает значимое влияние на переговорный процесс. В частности, переговорный процесс в существенной степени зависит от того, насколько участники процедуры переговоров обладают навыками эффективной коммуникации.

Это предположение имеет под собой достаточно богатые теоретические основания. Целый ряд исследователей формулировали зависимость эффективности переговорного процесса от коммуникативной компетентности участников. При этом, важно отметить и значимость формирования коммуникативной компетентности в образовании, и проанализировать те способы, которыми коммуникативный компонент работает в реальной ситуации. В нашей работе мы фокусируемся не на компетентности в целом, а на той её части, которая касается передачи информации от участника к участнику. Именно эта часть названа нами коммуникативным компонентом.

В теоретической части работы сделана попытка обосновать то, как именно коммуникативный компонент влияет на успешность переговорного процесса в целом и его участников. В работе проанализированы различные стратегии поведения в конфликте, успех или неудача которых прямо связываются с коммуникацией. Роль коммуникации в процессе разрешения конфликтов является крайне значимой, поскольку для определения позиций и построения стратегии взаимного поведения в конфликте стороны должны сообщить друг другу свои намерения, цели и интересы, а иначе, чем в рамках коммуникации, это сделать невозможно.

Практическая работа была построена на сравнении двух групп — одной, участники которой обладали развитым коммуникативным компонентом, и другой, коммуникативный компонент участников которой был развит в заметно меньшей степени. Участникам групп предлагалось выполнить ряд упражнений, основным среди которых было упражнение «Коттедж». Предполагалось, что в операциональном смысле эффективность групп будет различаться, а именно участники группы с более развитым коммуникативным компонентом будут эффективнее решать поставленную перед ними задачу по достижению консенсуса.

В действительности нами был обнаружен ряд интересных следствий. В частности, с точки зрения решения задачи группы фактически не различались. Решения, предложенные в группах с разной степенью развития коммуникативного компонента, фактически не различались.

Однако, наблюдение за ходом решения задачи в группах позволило сформулировать некоторые дополнительные результаты. В частности, в группе, участники которых отличались существенно большей степенью развития коммуникативного компонента, при решении задачи обсуждалось заметно большее число стратегий, чем в группе, коммуникативный компонент участников которой был развит в меньшей степени.

Таким образом, проведённое исследование позволяет нам говорить о том, что гипотеза работы подтвердилась. В рамках процедуры «Коттедж», решение которой задано изначально, участники исследования продемонстрировали разнообразие стратегий, но фактические результаты групп различались крайне слабо.

Можно предполагать, что на результаты исследования оказала существенное влияние сама экспериментальная процедура. Испытуемые не могли продемонстрировать разнообразных стратегий в рамках заданной экспериментальной ситуации, что привело к сходству результатов в двух группах.

Также можно утверждать, что более достоверные результаты могли бы быть получены в рамках менее структурированной экспериментальной ситуации. В частности, для более точной проверки гипотезы было бы целесообразно использовать максимально «открытую» экспериментальную ситуацию, позволяющую респондентам продемонстрировать не только разнообразие стратегий, но и разнообразие решений.

Именно в этом направлении и могут быть направлены дальнейшие исследования, связанные с разработкой данной тематики. В рамках проведённого исследования мы можем сказать, что цель достигнута, а гипотеза подтвердилась — решение группы, члены которой обладают развитым коммуникативным компонентом, действительно является более разнообразным в части стратегий, разрабатываемых, обсуждаемых и используемых участниками.



### Список использованных источников

1. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. – М.: Народное образование, 1995. – 127 с.
2. Гоулман Д, Бояцис Р., Макки Э., Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта, М., Альпина, 2017, - 301 с.
3. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.
4. Дмитриев А.В., Кудрявцев В. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 1992.
5. Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы) // Соц.-полит. журн. – 1997. – № 1. – С. 202–217.
6. Жуков Ю. М. Социально-психологическая компетентность // Краткий психологический словарь. — Москва, 1985. — С. 135–135. с.135.
7. Жуков Ю. М., Петровская Л. А. Проблемы диагностики социально-перцептивной компетентности (в педагогическом общении) // Активные методы обучения педагогическому общению и его оптимизация. — Изд-во МГУ Москва, 1983. — С. 64–78.
8. Зайцев А. Социальный конфликт. - 2-е изд. - М., 2001. - 464с.
9. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект-пресс, 1996. – 318 с.
10. Зотова И. Н., Характеристика коммуникативной компетентности, Известия ЮФУ, 2006.
11. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты. – СПб, Рига: Эксперимент, 1997. – 69 с.
12. Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика. СПб, Роза ветров. 2007.
13. Карпенко А.Д Фролова-Буканова Е.Н. Конфликтологическое консультирование: Учеб. Пособие. - СПб.: Роза мира, 2006.

14. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Уч. пособие для вузов. Изд-во «Владос», М., 1999.
15. Коузер Л.А. Основы конфликтологии: Учеб. пособие: [пер. с англ.]. – СПб.: Светлячок, 1999. – 191 с.
16. Коузер Л. Функции социального конфликта. М. 2000.
17. Кустов В.Н. Развитие коммуникативной компетентности менеджеров коммерческих организаций по оптовым продажам // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук. - М. 2007.
18. Левин К., Теория поля в социальных науках, М., Академический проект, 2017, - 316 с.
19. Левин К., Разрешение социальных конфликтов. Пер. с англ., СПб., Издательство «Речь», 2000.
20. Линкольн У. Ф., и др. Переговоры. Санкт-Петербург –Рига. 1998.
21. Леонтьев А.А. Психология общения.-М., 1997.
22. Мастенбрук В. Переговоры. - Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. - 175 с.
23. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Расширен. изд. – М.: Инфра, 1996. – 254 с.
24. Моргенштерн О, фон Нейман Д.. Теория игр и экономическое поведение, М., Наука, 1970, - 708 с.
25. Обозов Н. Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – СПб., 1993.
26. Оллпорт Г. В., Становление личности, М., Смысл, 2002, - с. 464.
27. Практическое руководство для менеджеров (конфликт и переговоры). – М., 1997.
28. Прикладная конфликтология: Хрестоматия. – М., Минск: АСТ: Харвест, 2003. – 621 с.

29. Патлах И., Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики., Журнал «Ваш бизнес»  
<http://www.cfin.ru/management/people/motivation/conflict.shtml>
30. Робер М.-А., Тильман Ф., Психология индивида и группы. М., Прогресс, 1988, - 256 с.
31. Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования /. Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. — М.: Изд во «Институт психологии РАН», 2004.
32. Соколов С.В. Социальная конфликтология. М., 2001
33. Социальная конфликтология. Под ред. А.В. Морозова. М., 2002.
34. Фишер Р., Юри У., Переговоры без поражения. Гарвардский метод., М., МИФ, 2012, - 272 с.
35. Фишер Р., Этель Д. Подготовка к переговорам. М., 1996.
36. Хасан Б.И. Психотехника конфликта: Учеб. пособие. — Красноярск: КГУ, 1995. — 98 с.
37. Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социс, 1995. № 3. — С. 52–57.
38. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
39. Boulding K. Conflict and Defense: A General Theory. N.Y. 1967
40. Coser L. Social Conflict and Theory of Social Change. N.Y. 1970
41. Darendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford 1956
42. Darendorf R. Society and Democracy in Germany. N.Y. 1969

**Приложение А. Бланк методики «Ускоренная подготовка»**

<b>УСКОРЕННАЯ ПОДГОТОВКА</b>			
Мои интересы	Опции	Легитимность	Их интересы
Что меня действительно заботит. Мои желания, потребности, заботы, надежды и страхи.	Возможные варианты соглашений, которые мы можем достигнуть.	Внешние стандарты или прецеденты, которые способны убедить одну или обе стороны, что предлагаемое соглашение справедливо. (обоснование моего предложения)	Что, по моему мнению, их действительно заботит. Их желания заботы, надежды и страхи.
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.
<b>Моя альтернатива на случай ухода</b>		<b>Обязательства</b>	
Что я могу предпринять если уйду с переговоров без соглашения?		Если мы достигнем соглашения, мы берем на себя конкретные обязательства.	
Какой из вариантов наилучший?			
Что действительно предприму?			
1. 2. 3.			

## Приложение Б. Анкета участника

Пожалуйста, оцените вашу удовлетворенность

Не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	удовлетворен
	Удовлетворенность процессом переговоров										
Наиболее интересные и полезные, на Ваш взгляд, темы:											
<div></div> <div></div>											
Не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	удовлетворен
	Удовлетворенность результатами переговоров										
Новые, полученные Вами умения и навыки:											
<div></div> <div></div>											
Не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	удовлетворен
	Удовлетворенность собой в переговорах										
<div></div> <div></div>											

**Приложение В. Экспресс-упражнения по коммуникации перед началом переговоров**

Поставить под сомнение свои предположения и определить то, что необходимо услышать для этого первым шагом в решении проблемы белых пятен является осознание того, что они существуют. В левой колонке перечислите свои предположения в отношении намерений и восприятий противоположной стороны. В правой запишите ключевые фразы, которые может произнести ваш партнер по переговорам и которые должны привести к тому, что вы поставите под сомнение свои предположения.

<b>Мои предположения (Я предполагаю, что...)</b>	<b>Что следует стремиться услышать</b>
Для подготовки:	

Изменить форму подачи, чтобы помочь противоположной стороне понять.

<b>Ваша перспектива</b>	<b>Как они это могут воспринять?</b>	<b>Переработка</b>
(Перечислите 3—5 заявлений, которые вы могли бы сделать для того, чтобы ясно и определенно провести свою линию)	(Для каждого заявления перечислите возможный ответ вашего партнера по переговорам, например: <<Да, но...>>)	(Изложите заново ваши интересы, чтобы противоположная сторона смогла лучше их воспринять)

### **Приложение Г. Инструкция к методике «Коттедж»**


Фирмы А и В построили для отдыха своих сотрудников трехэтажный коттедж в Озерках. При этом фирма А внесла в строительство коттеджа 3 доли, а фирма В — 5 долей. Однако, когда коттедж был окончен, фирмы на общем совете пришли к выводу, что каждой из них достаточно одного этажа, а третий этаж можно продать. Подвальный этаж и террасу на крыше все три фирмы смогут использовать в равных долях.

Фирма С предлагает продать ей один этаж коттеджа за 80 тысяч долларов.

Как должны распределить между собой 80 тысяч долларов, полученные от продажи одного из 3 этажей коттеджа, фирмы А и В?



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 И.П. Воронцова  
подпись  
« 20 » 06 2017г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
«Коммуникативный компонент при подготовке к переговорам»

37.04.01 Психология  
37.04.01.03 «Конфликт-менеджмент»

Научный руководитель	 подпись, дата	канд. психол. наук, доцент	Т.И. Юстус
Выпускник	 подпись, дата		М.С. Горбачев
Рецензент	 подпись, дата	канд.пед.наук	А.В. Дорохова

Красноярск 2017